

Appui-conseil à l'innovation sociale

Mode d'emploi

Vous souhaitez déposer un projet, ce dossier vous propose :

- Une présentation du dispositif et de son fonctionnement (Fiche-action 1)
- Des critères et des exemples pour vérifier le caractère socialement innovant de votre projet (Fiche-action 2)
- Des contacts Aravis pour répondre à vos questions (Fiche-action 3)
- Un quiz pour tester l'éligibilité de votre projet (Annexe 1)





FICHE ACTION 1 – LE DISPOSITIF APPUI-CONSEIL A L'INNOVATION SOCIALE

De quoi s'agit-il ?

Le dispositif propose à des PME, associations ou collectifs d'entreprises qui portent un projet d'innovation sociale l'accompagnement d'un consultant pour les aider à mieux définir leur projet ou à le mettre en oeuvre.
Le dispositif appui-conseil à l'innovation social est piloté par Aravis et financé par la Région Rhône-Alpes. Il fonctionne comme un appel à projets.

A qui s'adresse-t-il ?

A des PME, associations de moins de 250 salariés ou collectifs d'entreprises, qu'elles soient de l'économie « classique » ou de l'économie sociale et solidaire (Scop, Scic…).

- *Question : Les établissements et filiales de moins de 250 salariés peuvent-ils bénéficier du dispositif d'appui à l'innovation sociale ? Oui.*
- *Question : A quelles conditions un collectif d'entreprises peut-il présenter un projet ?*
    - *Un porteur de projet doit être identifié avec lequel la convention sera signée (acteur de territoire ou entreprise « leader » par exemple : un cluster, un pôle de compétitivité, un Groupement d'employeurs, un donneur d'ordre, une entreprise représentant une alliance d'entreprises....).*
    - *Les entreprises concernées doivent avoir donné leur accord et s'engager à respecter les critères du dispositif (notamment en termes de participation des salariés voir plus loin).*

Que propose le dispositif ?

Deux prestations possibles :

1. **Un conseil court** d'une durée de 5 jours maximum pour préciser un projet d'innovation sociale et en assurer la faisabilité (définir son ingénierie, mobiliser les parties prenantes, formaliser un cahier des charges consultant, etc.)

2. **Un conseil long** d'une durée maximum de 15 jours pour aider l'entreprise à mettre en œuvre son projet d'innovation, dans une logique participative et/ou paritaire.

- *Question : Une même entreprise peut-elle cumuler conseils court et long ? Oui, pour un maximum de 15 jours au total, avec l'accord du comité d'engagement (dès l'examen du projet ou après un premier appui-conseil court).*
- *Question : Quel est le calendrier des prestations ? Elles peuvent s'étendre sur une période de 18 mois maximum.*
- *Question : Faut-il fixer la durée de l'appui-conseil a priori ? Oui et non. La durée maximale de l'appui conseil est de 15 jours. Une intervention peut débuter par une première étape de 5 jours, se poursuivre par avenant encore 5 jours si ceux-ci sont justifiés – et ainsi de suite jusqu'à atteindre la limite des 15 jours.*

Quels types de projet peuvent bénéficier du dispositif ? A quelles conditions ?

Il peut s'agir de projets à vocation économique avec un volet social ou de projet à vocation sociale (voir annexe 2).

Les projets retenus doivent engager des pratiques différentes en termes de management, d'organisation, de gestion des ressources humaines et de rapport à l'environnement.

Dans tous les cas, les projets doivent :

- **avoir une dimension novatrice pour l'entreprise et le territoire,**
- **améliorer la qualité de vie au travail des salariés,**
- **modifier durablement les pratiques de l'entreprise (management, organisation du travail, dialogue social…),**
- **mobiliser l'ensemble des parties concernées** (salariés, clients, fournisseurs, riverains usagers…).

- *Question : Dans le cas d'une demande d'appui-court pour un projet encore en cours d'élaboration, quels critères retenir ? Le projet doit chercher à intégrer les critères ci-dessus, et a minima avoir déjà été mis en discussion dans l'entreprise (en comité de direction, en instances telles que CHSCT ou CE, ou avec les IRP, etc.),*
- *Question : La gestion d'un plan social (PSE) peut-elle rentrer dans le cadre du dispositif ? Non.*

Comment ça marche ?

L'entreprise dépose un dossier de candidature auprès d'Aravis. Le dossier est à retirer sur le site internet de l'Agence (www.aravis.aract.fr). La candidature peut être présentée par un dirigeant, un représentant des salariés (avec l'accord écrit du dirigeant), une organisation porteuse de projet (avec l'accord écrit des entreprises concernées.).

Les dossiers sont examinés à minima **3 fois par an par un comité d'engagement chargé de sélectionner les projets. Il est** composé de représentants de la Région, de l'Etat, de Partenaires Sociaux, de l'Ardi, de la Cress et d'Aravis.

Pour que votre projet soit examiné en juin 2015, le dossier devra être renvoyé avant le 28 mai 2015
D'autres dates seront fixées pour le 2ème semestre 2015, consulter le site www.aravis.aract.fr.

Dès réception du dossier, Aravis prend contact avec l'entreprise pour pré-instruire le dossier.

Dans un délai de **15 jours après la réunion du comité d'engagement**, l'entreprise reçoit une réponse. Si la réponse est positive un rendez-vous est pris avec elle par Aravis et un consultant pour travailler l'engagement de l'action.

- *Question : l'entreprise a-t-elle le choix du consultant ? **Non.** L'intervenant est choisi par Aravis parmi les membres son équipe et des consultants externes sélectionnés pour leur expertise à accompagner de tels projets. Aravis s'assure du bon déroulement de l'appui-conseil.*

Combien ça coûte ?

80 % du coût de l'appui-conseil est pris en charge par le dispositif. L'entreprise ou l'organisation porteuse prend en charge les 20% restant. **Une convention tripartite** est signée entre l'entreprise, Aravis et le consultant (ou une convention bipartite entre Aravis et l'entreprise dans le cas où le consultant est membre de l'équipe Aravis).

- *Question : quel est le coût maximal pour l'entreprise dont le projet est retenu ?*
  - *Dans le cas d'un conseil court (5 jours maximum), le cout maximal à la charge des entreprises est de 1.000,00 Euros HT*
  - *Dans le cas d'un conseil long (15 jours maximum), ce coût est de 3.000,00 euros HT*

  Nota : le coût prix journée est de 1.000, 00 euros HT

Fiche-Action 2 – L'innovation sociale, qu'est-ce que c'est ?

Définir l'innovation sociale

L'innovation sociale offre des réponses nouvelles et créatives à des **besoins sociaux** mal satisfaits ou non satisfaits jusque-là dans l'entreprise.

L'innovation sociale met en œuvre dans l'entreprise **des pratiques différentes et innovantes de management, d'organisation, de gestion des ressources humaines et de rapport à l'environnement**.

Ces pratiques contribuent aux objectifs de l'entreprise tout en apportant un **progrès social**. Elles supposent l'implication des acteurs.

Ainsi, l'innovation sociale consiste en de nouvelles formes de management, d'organisation, de pratiques RH, de relations inter-entreprises, de relations entreprise/territoire qui, en tenant compte des intérêts des individus et en assurant la satisfaction de leurs besoins, les amènent à coopérer en vue de réaliser les objectifs de l'entreprise.

Pour aller plus loin : voir annexe 2

L'innovation sociale par l'exemple

1. **S'appuyer sur les séniors pour assurer la production**
   Pour assurer ses marchés à forte variation, ce centre d'appels embauche des seniors. Il adapte son organisation, renforce sa politique de formation et amplifie les pratiques de partage d'expériences et de savoir-faire entre salariés de tous âges.

2. **Inventer un nouveau projet d'entreprise partagé pour éviter la fermeture**
   Pour empêcher un plan social, cette PME établit un diagnostic des compétences individuelles et collectives. Sur cette base, elle décide de vendre sa capacité de réactivité et d'adaptation (fabrication de petites séries) sur tout type de produit. Un plan de formation est conçu, mêlant formation professionnelle et formation personnelle pour motiver ses salariés.

3. **Travailler avec les acteurs du territoire pour mieux recruter**
   Pour lutter contre les difficultés de recrutement et améliorer son image dans son territoire, cette entreprise embauche des personnes fortement éloignées de l'emploi (chômeurs longue durée, handicapés, personnes en exclusion, etc.). Elle adapte ses pratiques de tutorat et crée des partenariats avec les acteurs du territoire (Commune, Pôle Emploi, etc.).

4. **Développer la performance organisationnelle tout en améliorant les conditions de travail**
   Pour améliorer sa productivité, cette PME implante un ERP (logiciel de gestion intégrée). Elle profite de ce projet pour adapter son organisation en mobilisant l'ensemble des équipes. Les managers sont formés à l'analyse du travail pour les aider à repérer les bonnes pratiques de création de valeur et prévenir des processus dégradant les conditions de travail.

5. **S'allier entre sous-traitants pour responsabiliser les pratiques d'achat d'un donneur d'ordre**
   A l'occasion du projet RSE de leur donneur d'ordre, ces sous-traitants lui proposent de formaliser ensemble des pratiques d'achats plus respectueuses de leurs contraintes. Le travail commun sur les coûts, la qualité et les délais améliorent les conditions de travail des salariés.

6. **Agir sur l'économie locale pour attirer les talents**

Pour attirer des compétences à haute valeur ajoutée, cette entreprise de montagne décide de s'impliquer dans le développement local avec les acteurs de son territoire. Elle participe à la création d'une filière sport, valorisant des produits de haute technologie.

7. Articuler les temps pour fidéliser son personnel

Pour fidéliser ses salariés et faire face à d'importantes variations d'activité, cette entreprise réorganise son temps de travail. La démarche associe l'ensemble du personnel et permet aux équipes de mieux articuler vie au travail et vie hors travail. En association avec la commune de son territoire, elle crée une crèche et finalise ainsi sa politique RSE.

8. Mutualiser ses RH pour développer ses marchés

Afin d'emporter des appels d'offres, ces TPE créent un consortium. Ensemble, elles mettent à plat leur politique de qualité, mutualisent des moyens de formation pour leurs salariés et s'appuient sur un Groupement d'Employeurs pour trouver des compétences rares et gérer les variations d'activité.

9. Développer le dialogue social pour renforcer la cohésion d'entreprise

Ce dirigeant constate un manque de lien entre son équipe d'installateurs et les salariés chargés de la production. Il propose aux représentants du personnel de se former au recueil des besoins des personnes et à la négociation. Un projet pilote est mis en œuvre autour de l'actualisation du règlement d'entreprise.

10. Articuler l'action des syndicats pour mieux défendre l'emploi dans les territoires

Pour mieux participer à la gestion des problèmes d'emploi et de conditions de travail dans les PME, ces représentants syndicaux d'entreprise décident de professionnaliser leurs représentants en entreprise à l'approche territoriale des besoins d'entreprises. Une formation inter-syndicale est conçue et engagée.

FICHE ACTION 3 – VOS RESSOURCES

Le dispositif d'appui à l'innovation sociale à votre disposition :

Noms	Champs de compétences	Mail	Téléphone
Jérôme Bertin	Responsable projet, Performance organisationnelle	j.bertin@aravis.aract.fr	06.10.74.17.29
Estelle Duchemin	Assistante	e.duchemin@aravis.aract.fr	04.37.65.49.74
Isabelle Fieux	Approche territoriale de l'entreprise	i.fieux@aravis.aract.fr	06. 09.25.89.75
Didier Garros	Qualité de vie au travail et dialogue social	d.garros@aravis.aract.fr	06.13.04.24.56
Anne Guibert	Responsable Communication	a.guibert@aravis.aract.fr	04.37.65.49.90
Chantal Prina	Emplois et compétences	c.prina@aravis.aract.fr	06.20.84.57.71

Dispositif d'appui à l'innovation sociale en entreprise

Annexes

ANNEXE 1 / QUIZ – VOTRE PROJET PEUT-IL BENEFICIER DU DISPOSITIF « APPUI CONSEIL A L'INNOVATION SOCIALE » ?

Vous souhaitez vérifier que votre projet répond aux critères du dispositif appui conseil à l'innovation sociale ? Si vous avez plus de 9 réponses positives en répondant au quiz suivant, n'hésitez pas à remplir un dossier et nous le faire suivre (voir conditions sur le site aravis.aract.fr).
Si vous avez moins de 9 réponses positives mais que votre démarche est fortement participative, contactez-nous. Nous pourrons vous aider à faire le point.

1.	**Votre entreprise conduit ou va conduire un projet de changement novateur et / ou qui va modifier en profondeur son organisation ou son fonctionnement** *Exemples : acquisition, fusion, alliances, développement d'activité, produit, service ou marché nouveaux, amélioration d'une activité existante, nouvelle organisation (Lean, déménagement, etc.), nouvelles machines, ERP ou CRM, etc.*	**Vous souhaitez vous engager dans un projet socialement innovant pour votre entreprise** *Exemples : RSE, évolution du mode de gouvernance (association plus étroite des salariés, usagers, riverains, etc.), qualité de vie au travail, amélioration du dialogue social, des relations donneur d'ordre/sous-traitant, etc.*	*O*	*N*
2.	**Vous pensez que ce projet est l'occasion d'améliorer :**			
	• vos relations avec vos partenaires, vos donneurs d'ordre, vos sous-traitants		*O*	*N*
	• vos modes de gouvernance		*O*	*N*
	• l'image de votre entreprise et son attractivité		*O*	*N*
	• l'emploi et la qualité des emplois de votre entreprise		*O*	*N*
	• les pratiques de management et le dialogue social		*O*	*N*
	• les modes de travail et de collaboration entre les personnes et les équipes		*O*	*N*
	• les compétences de vos salariés		*O*	*N*
	• les conditions de travail et la qualité de vie au travail		*O*	*N*
	• vos pratiques RH (systèmes de reconnaissance/classification etc.)		*O*	*N*
3.	**Vous pensez que ce projet nécessite une conduite de changement innovante ?**			
	• s'appuyant sur l'étroite participation de vos salariés		*O*	*N*
	• s'appuyant sur l'étroite participation des IRP (DS, DP, DUP, CE, CHCST,etc.)		*O*	*N*
	• s'appuyant sur la prise en compte des conditions de travail ou de la qualité de vie au travail		*O*	*N*
	• s'appuyant sur des acteurs du territoire (acteurs de l'emploi et de la formation, municipalités, association, usagers, riverains, etc.)		*O*	*N*
4.	**Vous pensez que ce projet présente des risques ou des incertitudes autres que des incertitudes économiques et financières ?**		*O*	*N*
5.	**Vous pensez nécessaire de vous faire accompagner par un consultant ?**			
	• pour mieux concevoir et définir vos projets et ses impacts sociaux à gérer → 1*		*O*	*N*
	• pour mieux conduire le changement → 2*		*O*	*N*
Total				

→ (1* : l'entreprise peut présenter un dossier d'appui-conseil court)
→ (2* : l'entreprise peut présenter un dossier d'appui-conseil long)

ANNEXE 2 – POUR ALLER PLUS LOIN : CARACTERISTIQUES ET CRITERES DES PROJETS D'INNOVATION SOCIALE

Champs de l'innovation sociale en entreprise

Les projets d'innovation sociale peuvent être…

1. **Des projets à dimension économique, technique ou environnementale ayant des impacts sociaux q**ue l'entreprise veut gérer de façon innovante, notamment en termes de participation / d'engagement des acteurs internes ou externes.
   Par exemple, les projets peuvent porter sur
   - des innovations organisationnelles (Lean Management, nouveaux systèmes d'information tels que CRM, ERP, etc,, mais aussi mise en place de nouveaux temps de travail, création de nouvelles équipes etc.) ,
   - des innovations technologiques : nouvelles lignes, de nouvelles machines, automatisation, etc.
   - de nouvelles stratégies de développement (positionnement marchés, etc.),
   - des relations clients, relations partenaires-fournisseurs, l'environnement le territoire (relations DOST, système d'alliance, etc.)…

2. Des projets à dimension directement sociale portant soit sur de nouvelles questions sociales dans l'entreprise, ou de nouvelles manières de faire et de les conduire.
Par exemple :

- **Emploi** : évolution des métiers et des emplois, formes atypiques de travail et d'emploi (mutualisation, mise à disposition de personnel, Temps Partiel, télétravail, ...), etc.
- **Organisation du travail** : nouvelles organisations, horaires atypiques, ou horaires permettant de gérer l'articulation vie au travail/hors travail, etc.
- **Développement des compétences et parcours professionnels** : mise en place de parcours ascendant pour cols bleus, parcours inter-entreprises, etc.
- **Relations au travail, dialogue social** : nouvelles modalités de représentation du personnel, nouvelles façons d'associer les IRP à la vie et aux projets de l'entreprise, etc.
- **Pratiques de GRH** : modes de reconnaissance, etc.
- **Politiques engageant différemment l'entreprise à son environnement** : RSE/RSO, relations donneurs d'ordres/sous-traitants, création d'alliances, etc.

Dans tous les cas l'innovation sociale,

- s'appuie toujours sur une conduite participative ou paritaire du changement,
- modifie durablement le fonctionnement de l'entreprise en termes de management, d'organisation du travail, de la qualité de vie au travail, de pratiques de GRH et de dialogue social.

Cibles des projets d'innovation sociale

Les projets d'innovation sociale peuvent viser plusieurs cibles :

- **des populations** : métiers, salariés ou individus spécifiques
  (par exemple projet de recrutement de personnes en insertion sur un territoire associant des acteurs locaux, projet de montées en compétences bénéficiant aux séniors, etc.),
- **des entreprises/organisations** lorsqu'elles sont plusieurs à être concernées par le projet et que celui-ci modifie les relations qu'elles peuvent avoir entre elles (par ex : relations donneurs d'ordre et sous-traitants, relations entre entreprises partenaires d'une alliance, etc.),

- **Des acteurs du territoire**, lorsque le projet modifie les liens que les entreprises/organisations peuvent avoir avec eux (par exemple acteurs de l'emploi ou du développement économique associés au recrutement dans le cas de l'économie de proximité, etc.).

Critères

1. Réponse à un besoin social mal rempli	2. L'action doit produire un progrès social
D'abord, quelle que soit la vocation d'origine du projet qu'un **besoin social est clairement identifié**. Par exemple : besoin de professionnalisation des salariés auxquelles ces entreprises qui opèrent un rapprochement stratégique répondent en développant une offre de formation commune. Ensuite, qu'il n'existe **pas de solutions déjà développées par les acteurs** pour répondre à ce besoin (soit qu'il n'en existe nul part, soit que les solutions n'existent pas dans les entreprises, branches, territoires concernées, soit quelles n'ont jamais été expérimentée dans l'entreprise). Le projet définit des critères de résultats. Il a un **impact mesurable** (par les acteurs) sur la performance et le développement social de l'entreprise/ du territoire.	Que le projet soit à vocation économique ou directement sociale, il doit produire **un progrès social par rapport à la situation antérieure** pour les acteurs concernés (acteurs de l'entreprise et/ou acteurs partenaires). Par exemple : des parcours professionnels sécurisés, une meilleure articulation vie privée / vie professionnelle, une meilleure association des salariés et des riverains à un projet d'aménagement… Même si l'action peut le faire évoluer, ce progrès social doit être clairement formalisé par les acteurs.
3. L'action doit modifier durablement le fonctionnement de l'entreprise ou des organisations impliquées	**4. Implication des acteurs concernés**
Les impact identifiés en termes de **management**, d'**organisation du travail**, de **qualité de vie au travail**, de **pratiques de GRH** et/ou de **dialogue social** ne se limitent pas à la durée du projet, ils ont vocation à s'ancrer dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise.	Le projet s'appuie sur **l'ensemble des acteurs** de l'entreprise et/ou du territoire concernés (direction, encadrement, IRP ou équivalent, salariés, acteurs locaux, riverains, usagers, etc.). Le projet a une **forte dimension dialogue social/dialogue territorial**. Le projet s'appuie sur des **conduites de changement participatives nouvelles pour l'entreprise** et qui implique une évolution/renforcement des pratiques de management.
5. Expérimentation et prise de risque	**6. Production d'autres effets positifs**
Le projet se développe sur un mode expérimental : il comporte des **risques et des incertitudes** soit en termes de résultats, soit en terme de méthode/conduite du changement (il peut provoquer des tensions et des résistances des acteurs). Ce facteur risque justifie une gestion particulière de projet (phase test) et le soutien d'appui-conseil.	Le projet tend à développer d'autres innovations que celles du projet : (ces innovations peuvent être identifiées ou repérées au cours du projet) Le projet développe une **culture d'innovation,** il favorise la **transversalité** (entre fonctions, entre services, entre entreprises, entre entreprises et territoire, etc.).